

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA**



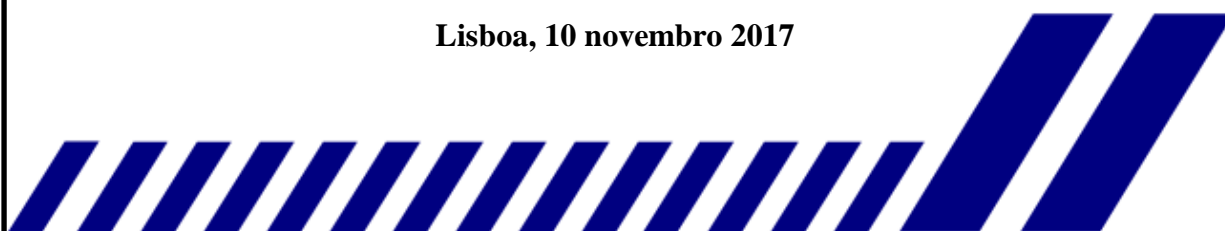
ADÉRITO FREDERICO LOBO
ADJUNTO DE SUPERINTENDENTE DA PRM

TRABALHO INDIVIDUAL FINAL

4.º CURSO DE DIREÇÃO E ESTRATÉGIA POLICIAL
PODER DISCIPLINAR – ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS NA PRM

ORIENTADOR:
Doutor Pedro Correia Gonçalves

Lisboa, 10 novembro 2017



PODER DISCIPLINAR – ATRIBUIÇÃO DE RECOMPENSAS NA PRM

ADÉRITO FREDERICO LOBO

Adjunto de Superintendente da PRM

4.º Curso de Direção e Estratégia Policial

Lisboa: 2017

ISCPSI



Estabelecimento de Ensino Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso IV Curso de Direção e Estratégia Policial

Orientador Professor Doutor Pedro Correia Gonçalves

Título Poder Disciplinar – Atribuição de recompensas na PRM

Autor Adérito Frederico Lobo
Adjunto de Superintendente da PRM

Local de Edição Lisboa

Data de Edição 10 de novembro de 2017

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo sacrifício realizado em prol da minha educação,

Aos meus filhos Elton e Nicole e a minha esposa Mariamo pela alegria e amor que me transmitem diariamente,

Aos colegas da DPF-CGPRM e os da turma B do 4º CDEP, pelo apoio e companheirismo,

E a todos que diretamente e indiretamente contribuíram para que me tornasse quem sou hoje, vai o meu profundo agradecimento.

Adérito Frederico Lobo

APRESENTAÇÃO

Este estudo foi realizado partindo do pressuposto que as recompensas podem influenciar significativamente no aumento da motivação dos elementos policiais na manutenção da disciplina, o que é importante para organizações que se preocupam com comportamentos e desempenhos dos seus funcionários. O objetivo principal da pesquisa é, dentro da área da ética e disciplina policial, encontrar mecanismos legais capazes de incidir sobre o comportamento dos funcionários de uma forma preventiva positiva, fazendo o “*caminho*” inverso da generalidade da doutrina existente, que trata do poder disciplinar como um poder dever de sancionar os subalternos.

Para tal, será realizada uma pesquisa teórica, na busca por conceitos associados ao tema e comparação dos Regulamento Disciplinares da PSP com o da PRM.

Da comparação feita entre os dois Regulamento Disciplinares, pretendemos trazer à PRM um valor acrescido, especificamente ao sistema de recompensas decorrentes do poder disciplinar dos superiores hierárquicos da PRM.

O resultado deste trabalho revela a importância que as recompensas devem subsumir na PRM, como elemento motivacional e capaz de influenciar positivamente o elemento policial para uma adesão voluntária e consciente da disciplina.

Conclui-se por um futuro esperançoso, onde a Ética e a Deontologia se apresentam como pilares basilares para uma Polícia disciplinada e motivada para o desempenho das suas competências.

Palavras-chave: Recompensas, Motivação, Disciplina policial.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	IV
ÍNDICE.....	V
ABREVIATURAS.....	VI
INTRODUÇÃO	1
1. Enquadramento temático	1
2. Justificação do tema	2
3. Perspetivas de investigação	3
4. Metodologia da investigação	3
5. Objetivos da investigação.....	4
CAPÍTULO I – A POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE - PRM	5
1.1 Conceito de Polícia.....	5
1.2 Origem e evolução da PRM.....	6
CAPÍTULO II – DISCIPLINA POLICIAL	8
2.1 Noção de disciplina.....	8
2.2 ..Poder disciplinar.....	9
2.3 A Infração Disciplinar.....	11
CAPÍTULO III – SISTEMA DE RECOMPENSAS	12
3.2 Desempenho humano.....	14
3.3 Reconhecimento	15
3.4 Sistema de recompensas.....	16
3.5 Objectivos.....	19
3.6 Regulamento Disciplinar da PRM.....	21
CONCLUSÃO	25
Bibliografia	28
Legislação	29

ABREVIATURAS

As seguintes abreviaturas utilizadas no presente trabalho contêm os significados que a seguir são indicados:

Art.º	— Artigo
CP	— Código Penal
CPP	— Código de Processo Penal
CRP	— Constituição da República Portuguesa de 1976
CRM	— Constituição da República de Moçambique
CGPRM	— Comando Geral da PRM
DL	— Decreto-lei
PSP	— Polícia de Segurança Pública
PRM	— Polícia da República de Moçambique
EGFAE	— Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
RDPRM	— Regulamento Disciplinar da Polícia da República de Moçambique
REDP	— Repartição de Ética e Disciplina Policial
RDPS	— Regulamento Disciplinar da Polícia de Segurança Pública
FRELIMO	— Frente de Libertação de Moçambique

INTRODUÇÃO

1. Enquadramento temático

A polícia, *latu sensu*, tem como função, entre outras consagradas constitucionalmente, defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos.

No cumprimento desta nobre e complexa tarefa, os elementos policiais deparam-se muitas vezes com situações diversas e de elevado perigo à vida, acabam por demonstrar elevado sentido de sacrifício e elevado grau de profissionalismo, não raras vezes, atos como estes, não são devidamente reconhecidos pela instituição. O bom comportamento individual dos elementos policiais, numa visão mais ampla, não deve ser assegurado apenas por punições, mas por um sistema misto de penalidades e de recompensas.

Os Recursos Humanos são responsáveis por dar resposta à exigência social de *“cada vez mais qualidade, eficácia e eficiência nos serviços que lhes são prestados”* (Moreira, 2011, p. 1). Mas, vivendo num quotidiano onde reina a insegurança laboral, há que ter atenção na manutenção do empenho e motivação que a massa humana, pois, o “emprego para a vida”, terá expectáveis implicações na manutenção dos níveis de empenhamento no trabalho” (Moreira, 2011, p. 1). Para esta manutenção ser conseguida têm que ser atendidos vários aspetos, como criar condições para que o elemento policial se sinta satisfeito e cada vez mais motivado para o desempenho das funções.

Na sequência de tentar, de alguma forma, manter os profissionais motivados e empenhados no trabalho surge o Sistema de Recompensas - SR. O SR *“é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida de contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho e se destina a reforçar a motivação e produtividade”* (Camara, 2013, p. 87).

A escolha deste tema surge das constantes críticas e preocupações que envolvem a REDP-CGPRM, mais precisamente pelo fato desta ser a responsável pela produção da proposta de agenda do Conselho Superior de Ética e Disciplina do Comando Geral da PRM em que 100% do conteúdo dos debates são de natureza

sancionatória, quando a este Conselho compete, igualmente, pronunciar-se sobre propostas de atribuição de promoção por mérito, propostas de atribuição de distinções, prémios e condecorações¹.

Contudo, analisada a legislação em vigor, constatamos a inexistência de competências legais, dentro da hierarquia da PRM, para atribuir qualquer das recompensas supramencionadas.

2. Justificação do tema

O tema foi escolhido devido ao contacto diário com o Regulamento Disciplinar da PRM proporcionado pela atividade profissional, durante a qual constatou que esta é ainda uma temática pouco desenvolvida, apesar da imensa relevância que pode ter na PRM.

A inexistência de competências legais ou formais para atribuir recompensas aos subalternos por parte da estrutura hierárquica da PRM, motivou a escolha do tema, Poder Disciplinar – Atribuição de recompensas na PRM, na esperança de poder representar um contributo para a elevação da motivação dos elementos policiais à adesão de um dos objetivos estratégicos da PRM que consiste na melhoria da situação disciplinar na Polícia.

O Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado - EGFAE², no artigo 78, n.º 2, diz que a principal finalidade da sanção é, além da repressão e contenção da infração disciplinar, a educação do funcionário ou agente do Estado para uma adesão voluntária à disciplina e para o aumento da responsabilidade no desempenho da sua função, contudo, esta é a posição assumida pela generalidade de autores que se preocuparam em desenvolver temas relacionados com o poder disciplinar nas organizações, tanto estatais como privadas, de onde subsumem que a disciplina é mantida segundo o método reativo ou repressivo, que basicamente consiste na aplicação de sanções aos funcionários que infringem as normas institucionais.

¹ RDPRM, artigo 95, al. f) e g);

² Lei n.º 14/2009, de 17 de março;

Contudo, Caetano advoga que a disciplina, numa visão mais ampla, não deve ser assegurada apenas por punições, mas por um sistema misto de penalidades e de recompensas.

O tema do presente trabalho foi escolhido na área da Ética e Deontologia policial, por constituir, no nosso entender, uma questão relevante na melhoria da situação disciplinar na PRM.

Com o avanço dos pensamentos liberais, a positivação dos Direitos Humanos e a observância de valores fundamentais como a vida, liberdade de expressão, valores próprios de um Estado de Direito Democrático, a PRM, sem abrir mão da sua cultura organizacional, inspirada em valores castrenses, deve ajustar progressivamente o seu sistema de administração aos modelos modernos e cientificamente comprovados com vista ao aumento da eficácia e eficiência da atuação policial.

Contudo, dessa melhoria que se pretende no sistema de administração da PRM iremos restringir o objeto do nosso estudo às atribuições de recompensas, no âmbito do Direito Disciplinar.

3. Perspetivas de investigação

No estudo analítico pretendemos descrever, compreender e interpretar os termos em que o exercício do poder disciplinar se apresenta na PRM. A perspetiva crítica permite-nos, a partir das produções legislativas menos bem conseguidas na PRM, apontar soluções legais apresentadas pela PSP.

Neste sentido, fazemos referência ao RDPSP por apresenta maior afinidade com o RDPRM, no sentido de aferirmos a proximidade ou distanciamento de soluções tocantes às competências para atribuição de recompensas no âmbito do exercício do poder disciplinar.

4. Metodologia da investigação

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento.

Face aos objetivos do trabalho e tema proposto, foi adotada uma metodologia de pesquisa bibliográfica de material impresso, como livros, leis, revistas, teses,

dissertações, artigos publicados em revistas científicas e material disponibilizado pela internet.

Para a elaboração do trabalho foi utilizado o novo acordo ortográfico, sendo efetuadas as devidas correções nos textos das obras dos autores referenciados.

5. Objetivos da investigação

Face ao tema proposto e metodologia selecionada, é definido um objetivo: o estudo do exercício do poder disciplinar na PRM, com enfoque na possibilidade de extensão, a partir do conceito de poder disciplinar, da competência para atribuição de recompensas no âmbito do RDPRM, tal como sucede na PSP.

CAPÍTULO I – A POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE - PRM

1.1 Conceito de Polícia

Para falarmos da PRM temos que abordar o conceito de polícia, em virtude dos vários sentidos em que o mesmo é utilizado, nomeadamente, na linguagem corrente e na linguagem científica. Assim, importa clarificá-lo para o propósito do nosso estudo.

Em termos etimológicos a palavra polícia tem a sua raiz no vocábulo grego *politeia* e chegou à língua portuguesa por via do latim *polítea* que significa “cidade”, no sentido de um grupo social que, para viver em paz, necessita de submeter-se a normas específicas que asseguram a normal convivência entre todos.

A grande enciclopédia portuguesa e brasileira ao definir polícia como *“conjunto de leis e regulamentos que mantém a ordem e a segurança públicas. Instituição encarregada de manter a ordem e a segurança públicas e de velar pelo cumprimento das leis relativas a essa ordem e segurança, na multiplicidade dos seus aspetos: polícia de segurança, polícia de trânsito, polícia florestal, polícia sanitária, polícia política, polícia secreta, polícia de investigação e polícia marítima...”*³,

demonstra bem os vários sentidos deste conceito, que vem sendo alterado com a evolução da organização e das funções que lhe têm vindo a estar associadas ao longo dos tempos. Estas várias interpretações acabam também por resultar da inexistência de uma disposição legal – constitucional ou infraconstitucional – que define polícia.

A própria Constituição da República de Moçambique não nos dá uma definição de Polícia, dedica o art.º 254.º, no qual estabelece, no seu n.º 1 que esta tem a *“função garantir a lei e a ordem, a salvaguarda da segurança de pessoas e bens, a tranquilidade pública, o respeito pelo Estado de Direito Democrático e a observância estrita dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos”*. Esta determinação em termos funcionais e o facto de encontrarmos a norma inserida no

³ Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, XXII vol., Lisboa: Editorial Enciclopédia, p. 246.

título que tem por epígrafe Administração Pública leva-nos a conclusão de que toda atividade desenvolvida pela Polícia é de natureza administrativa⁴.

O conceito de Polícia pode ser visto segundo duas perspetivas distintas: uma perspetiva material ou funcional e outra orgânica ou institucional. Na primeira, a Polícia é uma atividade, na outra é um serviço ou organismo Público. Numa perspetiva funcional, Marcelo Caetano (1990, p.1147) define a Polícia como sendo *“o modo de atuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das atividades individuais suscetíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objeto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”*. Já Sérvulo Correia (1994) considerou Polícia em sentido funcional como a atividade da Administração Pública que consiste na emissão de regulamentos e a prática de atos administrativos e materiais que controlam condutas perigosas dos particulares, com o fim de evitar que estas venham ou continuem a lesar bens sociais cuja defesa preventiva, através de atos de autoridade, seja consentida pela Ordem Jurídica, o que se traduz na forma de atuação administrativa própria de tais serviços, autoridades e agentes.

1.2 Origem e evolução da PRM

Segundo Pelembe (2005) a evolução da polícia moçambicana acompanhou o desenvolvimento social, político e económico do país. A PRM sucede a polícia colonial portuguesa – Polícia de Segurança Pública (PSP), que visava defender as instituições coloniais, os cidadãos portugueses originários ou assimilados e seus respetivos bens. Com a assinatura dos Acordos de Lusaka em 1974, foi criado o Corpo de Polícia Popular de Moçambique (CPPM), através do Decreto-lei n.º 54/75, de 17 de maio, para a defesa da ordem e segurança pública. Em 1979, através do Decreto-lei n.º 05/79, de 26 de maio e como corolário da revisão da Constituição da República Popular de Moçambique, foi criada a Polícia Popular de Moçambique (PPM).

⁴ Cf. João Raposo, *Direito Policial I*, Centro de Investigação do ICSPSI, Coimbra: Almedina, 2006, p. 28.

De forma a adequar a Polícia à conjuntura e exigências políticas e socioeconómicas de Moçambique, em 1992, foi criada a Polícia da República de Moçambique (PRM), através da Lei nº 19/92, de 31 de dezembro, integrada no Ministério do Interior sob a direção do Comando Geral da Polícia.

Assim, conforme o artigo 254º da Constituição da República de Moçambique (CRM, 2004), a PRM tem a função de garantir a lei e ordem, a salvaguarda da segurança de pessoas e bens, a tranquilidade pública, o respeito pelo Estado Democrático e a observância estrita dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos.

As transformações da polícia moçambicana visavam igualmente responder ao crescente aumento da criminalidade nas cidades, como consequência do elevado índice de desemprego e forte migração das zonas rurais para as cidades, devido aos confrontos da guerra civil travada entre as Forças Armadas de Moçambique - FADM com a Resistência Nacional Moçambicana - RENAMO, que durou cerca de 16 anos.

Com o termino da guerra civil, desde 1992, que a PRM tem vindo a enveredar esforços com vista a sua modernização, com ajuda de parceiros internacionais na formação de Oficiais de Polícias em Portugal como na ACIPOL, melhorias na qualidade de formação básica de Matalane, criação da escola de sargentos em Metuchira, tudo isso têm contribuído para assinaláveis registos de crescimentos institucional e o aumento do seu nível de abrangência no território moçambicano. Constituem ainda desafios à PRM, o aumento dos efectivos e infraestruturas policias, melhoria da qualidade dos serviços prestados às comunidades, disponibilização de meios circulantes e matérias para a prevenção e repressão da criminalidade.

CAPÍTULO II – DISCIPLINA POLICIAL

2.1 Noção de disciplina

“... em todos os grupos formados natural ou voluntariamente para a realização de certos fins se torna necessária a observância pelos respectivos participantes das normas de conduta imprescindíveis à coesão e à eficiência do grupo.

Quanto mais preciso e próximo é o objetivo a atingir por um grupo de homens, mais concretas e rigorosas têm de ser as normas que os unem e os guiam. Essas normas formam a disciplina do grupo e sua inobservância origina a indisciplina.” (CAETANO, 1990, p. 799)

Para Chiavenato o termo “disciplina” significava a conformidade das pessoas as regras e normas estabelecidas pela organização porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas que se baseava exclusivamente nos meios como horário de trabalho, descrição do cargo, regras e procedimentos de trabalho, proibições, comportamentos, etc. - e quase nunca se preocupava com os fins - como o alcance de metas e resultados. Para tanto, havia que se fiscalizar comportamentos como assiduidade, pontualidade, obediência ao chefe e as normas da casa, ordem. Mas, com isso, as organizações deixavam de lado aquilo que deveria ser o mais importante: eficiência, eficácia, alcance de metas e objetivos, adição de valor a organização, melhoria da qualidade e produtividade, inovação e criatividade, atendimento ao cliente e outros aspetos de real valor para a organização.”⁵

A disciplina é pelo aspeto objetivo o conjunto de *normas* que num dado grupo social asseguram a sua coesão e a realização dos fins que a justificam; ou pelo aspeto

⁵ Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 360

subjetivo dos *deveres* a que está sujeito cada um dos membros de certo grupo social nas suas relações com o próprio grupo e com outros membros. (CAETANO, 1990)

Ou seja, a disciplina no seu conteúdo pretende ser preventiva e ordenadora para que os elementos de determinado grupo conheçam as regras a que estão sujeitos, e assim possam cumprir com os objetivos impostos.

2.2 Poder disciplinar

Para a prossecução do interesse público a Administração confere aos entes públicos, detentores da responsabilidade de tutelar o interesse público e de sobrepô-lo aos interesses individuais, certas prerrogativas, a que chamaremos de poderes da administração.

Segundo a maioria dos autores, os poderes de administração podem ser classificados em:

- Poder regulamentar
- Poder hierárquico
- Poder Disciplinar
- Poder de Polícia

O poder disciplinar, segundo Marcelo Caetano (1990 p.822), *“tem a sua origem e razão de ser no interesse e na necessidade de aperfeiçoamento do serviço público, é atribuído ao superior hierárquico, conferindo a este a autoridade para manter a disciplina nos serviços, velando pelo cumprimento dos deveres funcionais e pela observância dos fins comuns, punindo e recompensando os seus subalternos.”*

Marcelo Cetano (1990 p. 822), acrescenta que *“embora o objeto do poder disciplinar abranja tudo quanto respeite à manutenção e defesa da disciplina, o aspeto mais relevante do seu exercício é o da repressão das infrações e por isso, em geral, costuma ser definido apenas com referência a ele”*.

Como se demonstra lógico o poder disciplinar não poderá ser exercido sem que quem o está a exercer tenha competência disciplinar.

O que significa então *“ter competência”*?

No direito administrativo, a competência é o conjunto de poderes funcionais conferidos por lei a um órgão administrativo para a prossecução das atribuições da pessoa coletiva a que pertence.

Para Gouveia (2014, p. 28) “... assim, seguindo esta lógica a competência disciplinar será o poder atribuído por lei ao superior hierárquico para que este julgue infrações, imponha penas disciplinares, conceda recompensas e ordene a instauração de processos aos seus subordinados. Demonstrando-se fundamental ao bom exercício deste poder que o titular seja sempre fiel ao objetivo final do direito disciplinar: a manutenção da disciplina necessária ao bom funcionamento da PSP.”

De acordo com o disposto no artigo 18.º, n.º 1 do RD/PSP, a competência disciplinar pertence às entidades hierarquicamente competentes, de harmonia com o quadro a baixo.

Concordando da conclusão alcançada pela Mestre Ana Gouveia⁶, as competências disciplinares na PSP estão desconcentradas, ou seja, o exercício do poder disciplinar encontra-se repartido entre os vários escalões superiores e os vários escalões subalternos, dos quais todavia, permanecem sujeitos à direção e supervisão dos primeiros⁷.

Assim, podemos concluir que as entidades que exercem o poder disciplinar na PSP concretizam a estrutura hierarquizada dessa Instituição uma vez que exercem este poder respeitando a hierarquia de comando. Por essa razão os superiores hierárquicos de escalão inferior não possuem competência plena para atribuir recompensas.

⁶ Ana Raquel Duarte Frazão de Filipa Gouveia autora da tese de Mestrado, no ISCTE – IUL, cujo tema é “Exercício do Poder Disciplinar na PSP”.

⁷ Manifestação da supervisão que as entidades do escalão hierárquico superior podem exercer sobre os escalões subalternos encontra-se no artigo 19.º, n.º 3 do RD/PSP. As entidades compreendidas nos escalões I, II e III do quadro 1 têm a faculdade de, por despacho devidamente fundamentado, atenuar, agravar ou substituir as penas impostas por si ou pelos subordinados, no prazo que decorre até ao início de execução das mesmas, contando que não excedam os limites das suas competências.

Escalões de competência disciplinar					
Recompensas	Entidades				
	Ministro da Administração Interna	Director nacional e directores nacionais-adjuntos	Inspector-geral, director da ESP, director da EPP, comandante metropolitano e comandante regional	Comandante do CI, comandante do GOE, comandante do Corpo de Segurança Pessoal, director do Departamento de Apoio Geral da Direcção Nacional, secretário-geral dos Serviços Sociais, comandante do comando de policia e comandante da policia municipal	Comandante de divisão e comandante de secção.
	(I)	(II)	(III)	(III)	(IV)
Elogio	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
Louvor	(a)	(a)	(a)	(a)	propõe
Promoção por distinção	(a)	propõe	—	—	—

(a) Competência para recompensar ou para propor ao escalão superior.

Tabela 1 Escalões de competência disciplinar. Correspondência para recompensar ou propor atribuição.

2.3 A Infração Disciplinar

Quando determinada prática representar o desrespeito a qualquer dever profissional, o agente a quem tal for imputado incorre em responsabilidade disciplinar.

Já o RDPSP, no art.º 4, nº 1, considera infração disciplinar o ato, ainda que meramente culposos, praticado por funcionário ou agente da PSP com violação de algum dos deveres, gerais ou especiais, decorrentes da função que exerce.

O RDPRM, no art.º 11, n.º 3 diz que “a violação dos deveres é punível, quer consista em ação quer em omissão, dolosa ou culposa, independentemente de ter produzido resultado danoso ou perturbador do serviço.”

Para (CAETANO, 1990, p. 807) “Chama-se infração disciplinar ao fato voluntário praticado pelo agente administrativo com violação de algum dos deveres que nessa qualidade lhe caibam”.

Deste preceito pode retirar-se a ilação de que para que haja infração disciplinar tem de haver culpa do agente, a título de dolo ou negligente, dos deveres impostos da administração ou constitutivos da vida particular desde que afectem o prestígio da função que exerce.

Segundo Pinto (2011), as infrações disciplinares são inominadas, isto é, não são individualizadas e tipificadas, porque em matéria disciplinar a “tradição” legislativa tem sido a de não tipificar a ilicitude dos factos.

CAPÍTULO III – SISTEMA DE RECOMPENSAS

A boa aplicação do sistema de recompensas e punições constitui umas das travesmestras que refletem o posicionamento estratégico da PSP.

3.1 Administração

Reinsis Likert⁸, considera a Administração como um processo relativo, onde não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. Ao contrário a Administração nunca é igual em todas as organizações e pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização. Este autor propõe uma classificação de sistemas de administração, definido por quatro diferentes perfis organizacionais (Perfis de Organizacionais de Likert). Para maior facilidade de compreensão, os quatro sistemas administrativos serão caracterizados apenas em relação a variável das recompensas e punições.

- a) **Sistema 1: “Autoritário Coercivo”** é um sistema administrativo autocrático e forte, coercivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, é o sistema mais duro e fechado. Sua principal característica em relação ao sistema de recompensas e punições é: há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança. As pessoas precisam obedecer às regras e regulamentos internos à risca e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos em vigor. Se as pessoas realmente cumprem fielmente as suas obrigações, elas não estão fazendo nada mais do que sua obrigação. Dai a ênfase nas punições, para assegurar o cumprimento das obrigações. As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, são predominantemente materiais e salariais.
- b) **Sistema 2: “Autoritário Benevolente”**: é um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada e mais condescendente e menos rígido do sistema 1. A sua principal característica no âmbito do sistema de

⁸ Likert, R. autor de dois livros New pattern of management. New York, McGraw-Hill, 1961; e The humall organization: its management and value. New York, McGraw-Hill, 1967, na qual propõe quatro sistemas gerenciais e defende o sistema 4, "grupo-participativo", como o mais eficaz. A teoria é comprovada por um número considerável de pesquisas empíricas, na sua maior parte feitas em organizações nos Estados Unidos.

recompensas e punições é: ainda há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas o sistema é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais mais frequentes e raras recompensas do tipo simbólico ou social.

- c) **Sistema 3: “Consultivo”**: trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Suas principais características são as seguintes: há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais, atrativos de promoções e novas oportunidades) e simbólicas (como prestígio e *status*), embora eventualmente ocorram punições e castigos.
- d) **Sistema 4: “Participativo”**: é o sistema administrativo democrático, por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert. Sua principal característica é: há uma ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Muito raramente ocorrem punições, as quais quase são decididas pelos grupos envolvidos.

Os quatro sistemas apresentados por Likert têm a vantagem de mostrar as diferentes e gradativas alternativas existentes para administrar empresas, e salienta que os quatro sistemas não têm limites definidos entre si: uma empresa por estar situada acima do sistema 2 e abaixo do sistema 3, ou seja, ao redor de 2,5. Chiaveanato (2003, p.340).

De acordo com pesquisas realizadas por Likert, constatou-se que quanto mais próximo do sistema 4 estiver situado o estilo de administração da empresa, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Por outro lado, quanto mais uma empresa se aproximar do sistema 1, tanto maior a probabilidade de ser ineficiente, de manter péssimas relações no trabalho e de se deparar com repetidas crises. Uma rápida transformação de estilo de administração rumo ao sistema 4 não produz geralmente aumentos rápidos de produtividade melhoria substancial nas relações no trabalho. O importante é que o sistema 4 constrói lentamente uma estrutura firme de espírito

de equipe, flexível e responsável e que proporciona uma espécie de “*variável-guia*” para o comportamento dos empregados e para as suas relações no trabalho.

3.2 Desempenho humano

De acordo com Chiavenato (2004), quando surgiu a Escola das Relações Humanas de Mayo, ficou claro que o sucesso das organizações depende do funcionário e que a maneira como a organização trata o indivíduo faz com que ela tenha ou não competitividade. Atualmente essa ideia humanística vem sendo assumida pelas empresas do mundo todo. Um segundo ponto ainda neste aspecto é que os administradores devem ter outra visão com relação à liderança, ou seja, devem saber se comunicar, motivar e liderar os indivíduos com sabedoria. Necessariamente precisa deixar de ser autocrático e saber lidar com as diferentes pessoas subordinadas, mostrando interesse e comprometimento com a organização.

Para Chiavenato (2008, p. 147) “*Desempenho significa cumprir uma tarefa ou obrigação, exercer uma função ou um papel na organização, cumprimento, exercício, atuação, execução*”.

Contudo, o bom desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e as metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa. Se ela está motivada para executá-la e para atingir os objetivos propostos, certamente dedicará um determinado esforço individual proporcional a sua motivação. Esse esforço pessoal é eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa e as condições ambientais não lhe provoquem restrições ou limitações. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. O resultado percebido pela pessoa seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa - provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação - grande, pequeno ou nulo - realimenta positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não motiva mais.

A satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como um reforço negativo. Dai a necessidade de o gestor se preocupar com:

Linhas Básicas para os reforços positivos

- Identificação clara dos comportamentos desejados para o trabalho;
- Manter o inventário diversificado de recompensas;
- Informa a cada pessoa o que deve ser feito para ganhar as recompensas;
- Reconheça as diferenças individuais quando proporcionar as recompensas;
- Siga as leis do reforço imediato e contingencial.

Linhas básicas para as punições

- Explique a cada pessoa o que ela está fazendo corretamente;
- Explique a cada pessoa o que ela está fazendo de errado;
- Esteja, seguro de que a punição é adequada ao comportamento não desejável;
- Aplique a punição de maneira privada;
- Siga as leis do reforço imediato e contingencial.

3.3 Reconhecimento

A Polícia no exercício das suas competências, de garante da lei, da ordem, da salvaguarda da segurança de pessoas e bens, e tranquilidade pública, é exigível que os seus profissionais sejam detentores de capacidades cognitivas e físicas que tornam indispensável a aceitação da ideia de atribuição de certos poderes à Polícia. Na prática, o exercício de tais poderes conduz quase inevitavelmente a erros e a excessos, pelo que todas as sociedades democráticas procuram proteger-se de riscos de cometimento de arbitrariedades e abusos, por parte dos elementos policiais através de sistemas de controlo interno.

Segundo (PINTO, 2011), o controlo que a organização policial pode exercer sobre os seus membros da forma mais tradicional oferece melhores garantias de eficácia. Duas razões fundamentais justificam a existência de tal controlo interno. A primeira parte do pressuposto de que uma polícia democrática tem que aceitar um qualquer mecanismo de supervisão. Sendo assim, tal aceitação será tanto mais fácil e completa quanto os polícias considerarem que o dito mecanismo de controlo,

conduzido pelos seus colegas e superiores, é parte integrante do serviço. A segunda porque qualquer organismo de vigilância exterior à Polícia dificilmente poderá substituir os numerosos níveis hierárquicos de controlo existentes, os quais conhecem bem o “interior” da Instituição.

Segundo Monet (1993, p.45), *“os mecanismos de controlo asseguram uma certa transparência do funcionamento policial, ou seja, formas de controlo do funcionamento e da acção policial considerados no seu conjunto, bem como da conduta individual e isolada de cada elemento policial”*. apud Bruno Pinto, (2011, p. 27).

Assim, o mecanismo de controlo, através da estrutura hierárquica, deve garantir que Instituição policial não fique alheia ao conhecimento de excepcionais desempenhos funcionais do conjunto ou individuais dos elementos policiais, dando origem ao devido reconhecimento institucional.

Os mecanismos de reconhecimento consistem em reconhecer e premiar atuações e comportamentos que contribuem para alcançar os objetivos almejados pela empresa. *“O objetivo deste reconhecimento é dar a devida visibilidade interna, o prestígio entre os colegas de trabalho, e mais orgulho no trabalho produzido, funcionando como um reforço positivo”* (CÂMARA, 2000). Mas para que o reconhecimento institucional se materialize com eficácia, os critérios de atribuição devem ser conhecidos por todos, objetivos, transparentes, abrangentes para todos funcionários da empresa, prestigiados, devendo possuir uma carga simbólica e visibilidade dentro da instituição; (cabendo a decisão de atribuição das recompensas à direção da empresa).

3.4 Sistema de recompensas

Como foi referido por Pedro Rito (2005), deverá existir uma estreita correlação entre a estratégia e as recompensas, que é assegurada pela gestão por objetivos e avaliação de desempenho individual e da equipa.

Para Câmara (2000), os sistemas de recompensa devem ser um sistema vivo e flexível que aponte os empregados para o caminho a seguir e que os premeie e reconheça quando eles de forma proactiva e consciente atuem em consonância com ele.

Já para Chiavenato (2010), o sistema de recompensas funciona como incentivos e alicerces para estimular certo tipo de comportamento desejado pela organização. Outro pressuposto de elevado valor a ter em consideração está relacionado com a equidade e transparência do sistema de recompensas.

“O processo de recompensar pessoas ocupa lugar de destaque dentro da Gestão dos Recursos Humanos, constituindo-se um desafio nessa área. A importância desse processo nas organizações remete à ideia de que deve ser tratada estrategicamente, reportando aos sistemas de recompensas a necessidade de alinhar-se com os objetivos da empresa”. (Amorim Daniele, pág.2)

Ter um sistema de recompensas equitativo, segundo Câmara (2000), consiste *“em gerir funções com a mesma complexidade e nível de responsabilidade, de harmonia com os mesmos parâmetros.”* Estes parâmetros vão desde a faixa salarial, dos critérios de avaliação de desempenho até aos factores relevantes para desencadear a atribuição de promoções, reconhecimento e visibilidade.

Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização.

Contudo, para o sucesso desse sistema é necessário também fomentar ações e comportamentos que estejam em conformidade com os objetivos da empresa. Para Câmara (2000) apud Rito (2005, p. 45), o sistema de recompensa é um *“Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”*.

Uma vez implantado, o sistema não constitui um modelo fixo, deve ser acompanhado atenciosamente na sua articulação com os outros elementos organizacionais, garantindo assim o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

O principal interesse das organizações em fazer com que o sistema de recompensas cumpra tal função deve-se a necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, que seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho e comportamento esperado de

cada funcionário. Fatores esses de fundamental importância para instituições policiais, cuja base do seu sucesso é o espírito de equipe, interajuda e camaradagem.

As organizações têm várias formas de atribuir recompensas aos seus funcionários, desde os elogios, louvores, promoção por distinção, medalhas, prêmios pecuniários e materiais⁹

Sendo assim as recompensas podem ser identificadas como: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. No entender de Vroom (1997) as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder.

As recompensas de caráter intrínseco referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, satisfação como o ambiente de trabalho. Essas recompensas permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho com a finalidade de manter uma relação mutuamente proveitosa.

O mesmo autor acima define a recompensa extrínseca como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. Davis e Newstrom (1992) afirmam ainda que o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, podendo ser aplicado facilmente através de programas de modificações de comportamento.

Como evolução do sistema tradicional baseado nas qualificações e hierarquia, uma nova estratégia de remuneração surge: *Remuneração por competências e habilidades*, assumem-se como um instrumento importante que envolve a remuneração aos objetivos estratégicos da organização, estimulando o aumento do grau de comprometimento dos funcionários com os resultados gerados.

Alguns autores contemporâneos corroboram essa ideia classificando a remuneração por competências e habilidades como aspecto fundamental para a obtenção do comprometimento e adequação da remuneração dos empregados.

No que se refere à remuneração por competências, Flannery (1997), *apud* Araújo (2006, p. 76), afirma que “as competências seriam, em um conceito mais simples,

⁹ Marcelo Caetano (1990, p 800)

conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, equilibrados, predizem o desempenho superior”.

Essa abordagem, segundo Cardoso (2006), pretende ampliar as vantagens de recompensar o indivíduo para aquelas situações em que a remuneração por habilidades apresenta limitações, como as atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como as gerenciais, técnicas de nível superior ou administrativas.

O advento de novos métodos de trabalho e a valorização do capital intelectual requerem da gestão de pessoas constantes adequações dos critérios de remuneração, pretendendo assim o alcance dos resultados preestabelecidos pelas organizações (RODRIGUES, 2006).

Dentre as razões mais relevantes na adoção do reconhecimento das competências, Wood. Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 86) destacam: *“aumentar entre os funcionários a compreensão do negócio; reforça a importância da convergência de esforços; leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; reduz a resistência a mudanças; e aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes”*.

Em observância aos aspectos levantados acima, percebe-se que esse sistema impulsiona um maior envolvimento dos funcionários com as metas organizacionais, considerando-as como seus objetivos pessoais. Com isso, os colaboradores passam a apreciar a organização como sua propriedade, contribuindo em suas decisões e em suas recompensas.

3.5 Objetivos

Para Camara (2000), o sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Esta definição inclui os pilares dos sistemas de recompensa:

- A coerência dos seus componentes;
- O alinhamento com os objectivos estratégicos da empresa;
- O fato de ter componentes materiais e imateriais;

- O critério de atribuição baseado no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- O propósito ser fonte de motivação e produtividade.

Este último constitui um objetivo-chave do sistema. O mesmo autor acrescenta que existem cinco fatores ligados ao sistema de recompensas que potencialmente podem ter impacto na eficácia organizacional:

- A atração e retenção de talento – o nível de recompensas oferecido influencia o tipo de pessoas que uma organização atrai e que consegue reter no futuro;
- Motivação e produtividade – as recompensas que são importantes e valorizadas pelos colaboradores têm impacto na motivação;
- Cultura da empresa – as recompensas são um sistema organizacional que contribuem para a cultura da empresa, podem fazer com que esta se modifique claramente, levando ao reforço, à inovação, à gestão participativa, etc.
- Definição e reforço de estrutura – as recompensas ajudam a definir, do ponto de vista estrutural, o estatuto e a hierarquia dentro de uma organização;
- Custo – os sistemas de recompensas são quase sempre um fator de custo significativo para as empresas, daí que os sistemas de recompensa devem ser analisados numa ótica custo-benefício.

O primeiro objectivo dos sistemas de recompensas é o de atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial, como afirmou Peter Drucker (1994), citado por Câmara:

«A única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas.»

Atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo deles uma prestação correspondente às suas competências tornou-se uma questão vital para o qual o sistema de recompensas adaptado é instrumental.

Como segundo objectivo, o sistema de recompensas tem o apoio e reforço da cultura da empresa e o seu modelo estrutural.

O sistema de recompensas deve estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando atuações que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de actuação. Desta forma, ajuda a consolidar e reforçar a cultura da empresa.

Por fim, o objectivo essencial dos sistemas de recompensas é conseguir os objectivos anteriores ao custo mais baixo possível. O aspeto essencial desta

questão consiste em definir com clareza quais as vantagens para a empresa que o sistema de recompensas consegue obter.

A partir daí, avaliam-se quais os instrumentos mais adequados para conseguir atingir esses resultados, quais os custos envolvidos e se esses custos são comportáveis. Torna-se fundamental uma análise cuidada ao binómio custo-benefício, pois o custo do sistema de recompensas é bastante rígido, muito complexo e é arriscado procurar eliminar ou reduzir o quantitativo das recompensas, após a sua implementação. É essencial para assegurar que o custo global do sistema é justificável em termos do conjunto de benefícios que dele resultam.

3.6 Regulamento Disciplinar da PRM

O RDPRM, aprovado pelo Conselho de Ministros da República de Moçambique, através do Decreto n.º 84/ 2014, de 31 de dezembro, é posterior ao Regulamento Disciplinar da Polícia Popular de Moçambique - RDPPM, aprovado pela Ordem de Serviço n.º 5/GMI/87, de 03 de março, aprovado na vigência da Constituição de 1975, altura em que Moçambique era monopartidário. Este Regulamento fazia apologia aos preceitos que enalteciam e reforçavam o poder político sobre a polícia. Havendo necessidade de ajustar o Regulamento Disciplinar aos preceitos constitucionais em vigor em Moçambique desde 1990, foi aprovado o RDPRM, embora se diga, informalmente, que essa aprovação deveu-se ao facto da revogação parcial dos do RDPPM, nas alíneas e) e f) do artigo 9 por fazerem alusão às penas disciplinares de privação da liberdade, nos termos da decisão do Conselho Constitucional, no acórdão do n.º 4/CC/2012, de 05 de Setembro¹⁰.

O RDPRM, no seu art.º. 4 diz que a disciplina policial consiste na observância rigorosa das leis, regulamentos, ordens, instruções diretivas, condutas e procedimentos policiais.

Já o art.º. 5 do mesmo Decreto, considera-se infração disciplinar o facto voluntário, quer consista em ação ou omissão, que viole qualquer dos deveres gerais ou especiais decorrentes da função policial.

¹⁰ Acórdão do Conselho Constitucional;

O art.º. 12 do RDPRM não define o poder disciplinar, contudo no n. º1 desse art.º. diz que o poder disciplinar do superior inclui sempre o dos seus subalternos dentro dos ramos, unidades, destacamento e demais setores.

As sanções que podem ser aplicadas aos elementos policiais da PRM são:

- a) **Advertência** - consiste numa critica formalmente feita ao infrator pelo respetivo superior hierárquico;
- b) **Repreensão pública** – consiste na crítica feita ao diretamente ao infrator pelo respetivo superior hierárquico na presença dos seus colegas de categoria igual ou superior, do setor onde presta o serviço;
- c) **Guarda, patrulha e piquete** – Consiste em executar nos dias de folga a sanção aplicada, em três turnos alternados;
- d) **Multa** – Consiste no desconto de uma importância monetária correspondente à remuneração do infrator pelo tempo mínimo de cinco dias e máximo de noventa dias, graduada conforme a gravidade da infração.
- e) **Aquartelamento ou corte de saída da Unidade** – Consiste na permanência contínua do infrator na Unidade e/ou destacamento da PRM, devendo apresentar-se ao oficial de permanência ou ao superior hierárquico indicado.
- f) **Despromoção** – consiste na descida para o grau imediatamente inferior de patente ou posto na classe hierárquica por um período não inferior a 6 meses nem superior a 2 anos.
- g) **Demissão** - Consiste no afastamento compulsivo do infrator da PRM, podendo voltar a ingressar 4 anos depois.
- h) **Reforma Compulsiva** – Consiste na desvinculação obrigatória do infrator da corporação por prática de infrações que revelem incapacidade ou inadequação em relação ao serviço policial.
- i) **Expulsão** – É a sanção mais grave de todas e consiste no afastamento definitivo do infrator da PRM e da função pública, com perda de todos os direitos adquiridos no exercício das funções, sendo vedada a possibilidade de ingresso na função pública.

As sanções disciplinares de advertência e repreensão pública, para sua aplicação, não carecem de processos disciplinares, contrariamente às restantes sanções disciplinares.

O RDPRM diz no seu art.º 38, alínea e) que constituem circunstâncias atenuantes da responsabilidade disciplinar “*atribuição anterior de uma distinção, louvor ou prémio.*”

Mais adiante, no art.º 40 e seguintes do RDPRM, são atribuídas competências para aplicação de sanções disciplinares, constatámos que por força do Princípio da legalidade a que está sujeita a Administração Pública, e porque as competências não se presumem, os mesmos não têm competências para atribuir recompensas aos seus subordinados, somente podem ou devem aplicar sanções disciplinares, ficando assim diminuído o alcance abrangente do conceito de poder disciplinar enunciado pelo prof. Marcelo Caetano que preconiza o seguinte: São os superiores que possuem autoridade para manter a disciplina nos serviços, velando pelo cumprimento dos deveres funcionais e pela observância dos fins comuns e punindo e recompensando os seus subalternos.

O RDPSP diz, no art.º 18, n.º 1 que o titular do poder disciplinar tem a competência para julgar infracções, impor penas disciplinares ou conceder recompensas.

O estudo comparativo do RDPRM e o RDPSP, constata-se que o exercício do poder disciplinar em ambas polícias é hierarquizado, tendo como no topo da cadeia hierárquica os respectivos Ministros que superintendem a área de Segurança Interna.

Contudo, constituem, dentre várias, atribuições do Conselho Superior de Ética e Disciplina do Comando –Geral, “*Pronunciar-se sobre as propostas de atribuição de distinções, prémios e condecorações*”¹¹, deste enunciado, depreendemos o seguinte: O Conselho é de carácter consultivo do Comandante Geral da PRM e tem, de forma geral, competências para pronunciar-se em ata, sobre toda a matéria disciplinar submetida a este Conselho para apreciação.

As propostas de atribuição de distinções, prémios e condecorações referenciadas na al. g) do art.º. 94 do RDPRM, devem, como condição primordial para serem analisadas por este Conselho, serem dirigidas ao Comandante Geral para que decida sobre a matéria.

Contudo, as competências do Comandante Geral decorrentes do RDPRM¹² não incluem as de atribuição de recompensas aos seus subordinados, e a Lei 16/2013,

¹¹ Alínea g) do art.º 94 do RDPRM;

¹² Vide. art.º 49 do RDPRM;

de 12 de agosto¹³, apenas remete ao RDPRM em matéria de competências disciplinares.

¹³ Lei da Polícia da República de Moçambique e revoga a Lei n.º 5/88, de 27 de agosto, e Lei n.º 19/92, de 31 de dezembro;

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo estudar o exercício do poder disciplinar na PRM. Para tal foi analisado o RDPRM e dada afinidade com o RDPSP, consequência da herança legislativa deixada pela PSP em Moçambique, achamos conveniente estudá-lo para aferir possíveis semelhanças e diferenças com relação a atribuição de recompensas.

O principal constrangimento encontrado para o desenvolvimento desta temática prende-se com a escassez de obras, pois, a generalidade das obras sobre o poder disciplinar debruçam-se na vertente sancionatória e não na atribuição de recompensas.

Contudo, cientes dos desafios que se colocam à PRM para que melhore o nível de eficiência, não constitui nossa intenção trazer aqui a solução de todos os problemas, mas dar um contributo, para a melhoria da gestão e administração do pessoal.

Ao longo do presente trabalho constatamos que o poder hierárquico nas duas polícias (PRM e PSP) decorre da prerrogativa dos superiores hierárquicos poderem:

- a) dar ordens;
- b) fiscalizar o cumprimento das tarefas;
- c) delegar e avocar atribuições; e
- d) rever os atos praticados pelos subordinados.

As prerrogativas de um superior hierárquico, acima descritas, não dependem de expressa previsão legal, mas decorrem naturalmente da estrutura verticalizada da Administração.

O poder disciplinar é o instrumento a disposição do superior hierárquico para, através dele adotar um conjunto de medidas que possam garantir o exercício pleno do poder hierárquico, se necessário, sancionar ou recompensar os agentes que demonstram comportamentos que contrariam ou reforçam, respetivamente, o alcance dos objetivos estratégicos;

Todavia, existe alguma diferença na forma como o poder disciplinar é exercido na PRM em relação a PSP, apesar de que em ambas polícias constituem um

instrumento a disposição do superior hierárquico para garantir o exercício das suas competências.

Por medidas disciplinares entendemos que são atos praticados pelo detentor do poder hierárquico com vista a manter a disciplina na instituição. Estes atos vão desde a transferência do funcionário com baixo aproveitamento para outro setor onde se espera que melhore o rendimento, aplicação de sanções disciplinares ou reforçar comportamentos exemplares através de atribuição de recompensas.

Suportando-nos nos estudos de Reinsis Likert sobre o perfil de Organização do Sistema de Administração, em que, da análise do sistema de recompensas e punições na PRM, concluímos que esta encontra-se no sistema 1, denominado *autoritário*, e para que aumente a sua eficácia e eficiência tem de desenvolver esforços conducentes ao Sistema 3 que é *consultivo*, por que este é, ao nosso ver aquele que melhor se enquadra ao serviço policial, dada a sua cultura organizacional, inspirada em valores castrenses, caracterizada por um sistema fortemente hierarquizada. Sem, contudo, perder essas características, através de atribuição de competências para atribuição de recompensas, com base em processos transparentes, justos, credível interna e externamente, elevaria a motivação da força, a imagem da PRM e não menos importante colocaria ao dispor dos superiores hierárquicos, escalonados pelo posição hierárquica da administração, o poder de recompensar os seus subalternos por mostrar uma compreensão exemplar dos seus deveres, desempenhando-os com consciência, e pondo o seu empenho em fazer vingar e progredir os objetivos comuns e em melhorar os métodos de os alcançar, segundo Marcelo Caetano.

Desta forma, avançamos com algumas propostas de acréscimos a serem feitos no RDPRM:

- a) Acréscimo no art.º 12 do conceito do poder disciplinar como: *“A competência disciplinar para julgamento de infracções, imposição de penas ou concessão de recompensas pertence às entidades hierarquicamente competentes”*. segundo o artigo 18, n.º 1 do RDPSP.
- b) Atribuição de competências aos superiores hierárquicos para propor e atribuir recompensas, de com o escalonamento do poder hierárquico vertical da PRM.

Cientes de que atingimos os objetivos inicialmente propostos, não obstante a simplicidade com que o elaboramos, dada a complexidade do tema em estudo, concluímos afirmando que o exercício do poder disciplinar deve orientar-se para a elevação de valores éticos e motivacionais, dado que, segundo o Oficial da PSP Hugo Guinote, *“do nosso exemplo advém a nossa autoridade”*.

Lisboa, 10 de novembro de 2017

Adérito Frederico Lobo
Adjunto de Superintendente da PRM

Bibliografia

- ALMEIDA, M. F. (2006). *O poder disciplinar na PSP - Vinculação ou discricionarieidade na promoção do procedimento discicplinar*. Lisboa: ISCPSI.
- CAETANO, M. (1990). *Manual de Direito Administrativo, Tomo II* (10ª ed.). Coimbra: Almeidina.
- CÂMARA, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- CAUPERS, J. (2003). *Introdução ao Direito Administrativo*. Lisboa: Âncora.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Recursos Humanos: Capital das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- CHIAVENATO, I. (2010). *Gestão de Recursos Humanos: O novo papel dos Recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FREITAS, C. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Rio Grande do Sul: FEEVALE.
- GOUVEIA, A. R. (2014). *O exercício do poder disciplinar na PSP*. Lisboa: ISCTE - IUL.
- MACEDO, P. d. (1999). *Poder disciplinar*. Coimbra: Almeidina.
- NETO, D. d. (2014). *Curso de Direito Administrativo* (16ª ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- OTERO, P. (1992). *Conceito de Hierarquia Administrativa*. Coimbra: Coimbra.
- PELEMBE, A. A. (2005). *Contributos para a Segurança e Ordem Pública em Moçambique: o papel das Comunidades no policiamento*. Lisboa: ISCPSI.
- PINTO, B. F. (2011). *Comportamentos Desviantes na PSP Punidos Disciplinarmente com Penas Expulsivas*. Lisboa: ISCPSI.

Legislação

Assembleia da República (2004). *Constituição da República de Moçambique*.

Assembleia da República (2012). *Base de Organização e Funcionamento e Administração Pública*. Lei nº 7/2012, de 08 de fevereiro.

Conselho de Ministros (2014). *Regulamento Disciplinar da Polícia da República de Moçambique*. Decreto n.º 84/2014, de 31 de dezembro.

Conselho de Ministros (2014). *Estatuto Orgânico e o Organigrama da PRM*, aprovado pelo Decreto 85/2014, de 31 de dezembro

Regulamento Disciplinar da PSP (anotado), Lei n.º 7/90, de 20 de fevereiro